**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA**

1. **Hakekat Analisis Jabatan**
2. **Pengertian Analisis Jabatan**

Sebelum membahas secara lengkap tentang pengertian analisis jabatan, ada baiknya kita memahami dulu makna analisis jabatan. Jabatan atau dalam bahasa Inggrisnya *occupation* diartikan sebagai kelompok pekerja (*jobs*) yang berada atau tersebar di beberapa unit organisasi, terdiri dari beberapa tugas yang sama atau yang hampir sama sehingga dalam pelaksanaannya memerlukan syarat jabatan yang sama pula.

Jadi jabatan dalam hal ini bukanlah status seperti yang sering diartikan dalam percakapan sehari-hari. Jabatan yang dipangku seseorang memang dapat sekaligus menggambarkan statusnya dalam masyarakat namun keduanya tidak identik.

Inti pengertian jabatan menyangkut adanya tugas. Untuk menjalankan tugas tentu seseorang perlu dilengkapi dengan wewenang dan diberi hak tertentu. Yang dianalisis adalah pekerjaan, tugas-tugas, kegiatan dan hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan setiap orang yang memangku suatu jabatan. Analisis jabatan menghimpun informasi mengenai karakteristik pekerjaan, serta kewenangan dan tanggung jawab orang yang menjalankan jabatan tersebut. Sebab itu analisis jabatan sering disebut analisis pekerjaan atau *job analysis[[1]](#footnote-2).*

Barangkali data yang paling pokok dalam tiap program tenaga kerja adalah pengetahuan mengenai jabatan yang ada dalan organisasi. Walaupun ini kelihatannya sederhana dan jelas, itu tidak benar beberapa organisasi tidak mengadakan analisis jabatan secara sistematis karena menyadari sifat pekerjaan yang dilaksanakan oleh karyawan mereka.

Bagi mereka yang belum familiar dengan analisis jabatan, terminologi ini mempunyai arti yang berbeda-beda. Seorang ahli merangkum beberapa terminologi analisis jabatan dengan tepat untuk menghindari kebingungan dan kesalahan menafsir. Beberapa terminologi tentang analisis jabatan, antara lain yaitu:

1. Analisis jabatan adalah ilmu pengetahuan yang mempelajari tentang pekerjaan/jabatan dan proses untuk menentukan persyaratan yang harus disiapkannya, termasuk di dalamnya sistematika rekruitmen, evaluasi atau pengendalian, dan organisasi atau perusahaannya. Dengan kata lain analisis jabatan adalah mempelajari mencari, dan menentukan gambaran atau desain dari aktivitas-aktivitas yang menentukan tugas-tugas, kewajiban dan wujud tanggung jawab dari setiap jabatan yang dilakukan karyawan.
2. Analisis jabatan juga dapat diartikan sebagai proses pengumpulan dan pemeriksaan atas aktivitas-aktivitas kerja pokok di dalam sebuah posisi serta kualifikasi (keahlian, pengetahuan, kemampuan serta sifat-sifat individu lainnya) yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas-aktivitasnya.
3. Analisis jabatan merupakan kegiatan atau proses menghimpun dan menyusun berbagai informasi yang berkenaan dengan setiap pekerjaan, tugas-tugas, jenis jabatan dan tanggung jawabnya serta operasional untuk mewujudkan tujuan organisasi.
4. Analisis jabatan adalah pengumpulan, penilaian dan penyusunan informasi secara sistematis mengenai tugas-tugas dalam organisasi yang biasanya dilakukan seorang ahli. Informasi yang dikumpulkan secara lebih rinci meliputi tugas-tugas, tanggung jawab, kemampuan manusia dan standar kinerja.
5. Analisis pekerjaan adalah proses, dalam hal ini departemen SDM meninjau ulang posisi isi tugas. Analisis ini terjadi sebelum penilaian pekerjaan, kasifikasi ulang, perekrutan untuk posisi baru pada kesempatan lain jika dibutuhkan
6. Analisis jabatan adalah studi sistematis suatu pekerjaan dari organisasi untuk memperoleh informasi guna menentukan faktor yang dapat dikompensasikan dari suatu jabatan. Kegiatan ini melibatkan pengumpulan data tentang suatu jabatan untuk menentukan dan menggambarkan “faktor dapat dikompensasikan” dengan mengenali apa yang dikerjakan karyawan, bagaimana dan mengapa pekerjaan dilaksanakan, dan keterampilan apa yang diperlukan untuk melaksanakan jabatan itu.
7. Analisis jabatan menyediakan informasi bagi organisasi yang telah mereka dapatkan dari deskripsi tugas dan melakukan penilaian jabatan, proses menetukan tingkat kesulitan suatu jabatan untuk kompensasi dimaksud. Analisis adalah awal pekerjaan untuk penentuan program administrasi upah dan gaji dengan gambaran isi dari suatu pekerjaan organisasi yang dipakai sebagai dasar upah dan gaji[[2]](#footnote-3).

Pengetahuan yang jelas mengenai tiap jabatan/pekerjaan sangat diperlukan untuk mengetahui bagaimana merekrut tenaga kerja, mengetahui harus membayar berapa terhadap hasil kerja karyawan pada satu pekerjaan, merencanakan tenaga kenaikan pangkat, mengevaluasi keefektifan seleksi dan program pelatihan dan memenuhi syarat-syarat pemerintah tentang pengupahan pekerjaan yang adil.

Analisis jabatan mencakup dua unsur yaitu uraian jabatan dan spesifikasi jabatan. Uraian memperhatikan isi jabatan tugas-tugas, keadaan kerja, dan tanggung jawab. Spesifikasi menekankan kepada pengalaman, pendidikan, dan keterampilan yang harus dimiliki oleh pemegang jabatan atas pekerjaan itu.[[3]](#footnote-4)

Proses analisis jabatan dilakukan untuk memahami tanggung jawab pada setiap jabatan dan kontribusi hasil jabatan tersebut terhadap pencapaian hasil atau tujuan organisasi. Objek dari kegiatan analisis ini adalah jabatan, bukanlah si pemegang jabatan yang memangku jabatan tersebut. Meskipun data diperoleh dari si pemegang jabatan (*incumbent*) melalui pengamatan, wawancara atau pun kuesioner/angket, produk yang menjadi hasil analisis jabatan adalah berupa uraian jabatan (*job description*) atau spesifikasi jabatan (*specifications of the job*), bukan suatu uraian tentang orang (*description of the person*).

Jabatan yang akan dideskripsikan kedalam uraian jabatan merupakan jabatan yang sesuai dengan struktur organisasi pada saat ini. Hasil dari analisis jabatan yaitu berupa uraian jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job spesification*). Uraian jabatan adalah uraian tentang informasi dan karakteristik jabatan yang akan membedakan antara satu jabatan dengan jabatan lainnya, misalnya nama jabatan, uraian tugas, hasil kerja, bahan kerja, tanggung jawab dan wewenang jabatan. Sementara spesifikasi jabatan adalah kualifikasi yang harus dipenuhi untuk menduduki suatu jabatan, seperti pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, bakat dan temperamen. Uraian jabatan dan spesifikasi jabatan inilah yang kemudian dijadikan landasan dalam MSDM lainnya, diantaranya sebagai landasan untuk melakukan evaluasi jabatan, rekruitmen, seleksi, pelatihan, promosi, penempatan pegawai baru, dan menentukan standar hasil kerja seseorang serta merencanakan perubahan-perubahan dalam organisasi.

Pelaksanaan analisis jabatan yang tepat akan menghasilkan standar suatu jabatan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Hasil dari analisis jabatan akan membantu SDM dalam memahami jabatan yang akan atau sedang diduduki, selain itu juga memudahkan organisasi dalam menempatkan SDM pada suatu jabatan, serta membantu pelaksanaan pengelolaan SDM lainnya.

Sebagaimana dikemukakan di atas, bahwa analisis jabatan adalah suatu proses kegiatan yang berfungsi membantu pelaksanaan dalam manajemen Sumber Daya Manusia dalam rekrutmen pegawai sebagai upaya menyediakan kebutuhan pegawai dimana dalam kegiatannya berupa proses menghimpun informasi setiap jabatan, mempelajari berbagai informasi yang berhubungan dengan pekerjaan secara operasional.

1. **Tujuan Analisis Jabatan**

Organisasi selalu berkembang karena misi dan tujuan umum dari kebanyakan institusi terlalu besar untuk diwujudkan oleh satu orang saja. Akibatnya adalah organisasi harus memiliki cara yang sistematis untuk menentukan pekerja-pekerja seperti apa yang bisa menjalankan fungsi atau tugas spesifik yang harus diselesaikan. Oleh karena itu, fondasi utama dari organisasi adalah serangkaian jabatan atau pekerjaan yang dijalankan oleh para karyawannya. Pada akhirnya jabatan tersebut berfungsi untuk mengordinasikan dan menghubungkan beragam aktivitas organisasi yang memang diperlukan untuk mewujudkan keberhasilan organisasi. Dengan demikian, studi dan pemahaman atas jabatan-jabatan melalui proses yang disebut analisis jabatan, merupakan bagian yang sangat penting dari setiap program manajemen SDM.

Penciptaan organisasi yang baik dengan mengacu pada perbaikan SDM yang handal dalam menghadapi globalisasi dengan teknologi modern saat ini sehingga menciptakan pekerja yang handal dan bermartabat di dalam suatu perusahaan ada beberapa hal yang mesti diperhatikan:

Pertama, penggunaan teknologi canggih sekalipun, seperti mesin-mesin yang serba otomatis, dan komputerisasi, analisis jabatan harus berpikir panjang untuk memenuhi tuntutan suatu pekerjaan, seperti keterampilan dan pelatihan.

Kedua, kenyamanan dan suasana kerja akan menciptakan hasil kerja yang maksimal dengan menjunjung tinggi harkat dan martabatnya sebagai manusia.[[4]](#footnote-5)

Disadari bahwa tujuan lembaga atau perusahaan dengan perencanaan manajemen SDM yang berorientasi pada hasil analisis jabatan adalah untuk menciptakan keberadaan, efektivitas dan efisiensi, serta produktivitas dalam pencapaian tujuan dari perusahaan, seperti yang telah diuraikan dalam program perencanaan oleh organisasi. Kegiatan ini merupakan hal yang sangat penting bagi suatu organisasi karena berbagai tindakan dalam pengelolaan SDM tergantung pada informasi tentang analisis jabatan yang telah dilakukan.

Pendapat seorang ahli yang juga mengatakan tentang pentingnya tindakan-tindakan dalam pencapaian tujuan organisasi dengan pengelolaan SDM dengan spesifikasi pada analisis jabatan semakin memperkuat perlunya tujuan dari analisis jabatan. Tindakan-tindakan yang di sebutkan adalah sebagai berikut:

1. Evaluasi peran lingkungan terhadap pekerjaan individu.
2. Kaji kembali kemungkinan ada persyaratan kerja yang usang.
3. Ciptakan peraturan yang dapat menguntungkan semua pihak.
4. Rancangan kebutuhan SDM masa depan.
5. Sesuaikan antara jumlah pelamar dan pekerjaan yang tersedia.
6. Rancang kebutuhan pendidikan dan pelatihan untuk karyawan baru maupun karyawan yang sudah berpengalaman.
7. Rancang pengembangan potensi karyawan
8. Tentukan standar kerja/prestasi yang realistis
9. Penempatan karyawan hendaknya sesuai dengan minatnya
10. Penempatan karyawan harus sesuai dengan keahliannya
11. Berikan kompensasi secara wajar.[[5]](#footnote-6)

Secara singkat tujuan dari analisis jabatan telah terangkum dalam pembahasan yang dikemukakan diatas. Namun, di spesifikkan lagi dari pendapat lain atas hal-hal yang dapat dilakukan berdasarkan susunan/penataan struktur organisasi dan jabatan yang lebih jelas adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi kebutuhan pekerja dan dengan demikian menyusun perencanaan tenaga kerja
2. Merumuskan tata prosedur dan pedoman kerjas
3. Mengisi jabatan melalui rekrutmen dari internal atau eksternal organisasi
4. Melakukan evaluasi kinerja dengan menggunakan sasaran dan uraian jabatan sebagai tolok ukur
5. Melakukan promosi dan rotasi sebagai tindak lanjut hasil evaluasi kinerja
6. Melakukan bimbingan dan pelatihan sebagai tindak lanjut hasil evaluasi[[6]](#footnote-7)

Dengan demikian secara menyeluruh, analisis jabatan bertujuan untuk mengatur struktur organisasi, perencanaan tenaga kerja, pembinaan dan perencanaan karier, menyusun tolok ukur kinerja dalam hal ini penentuan syarat jabatan, identifikasi kebutuhan dan perencanaan pelatihan serta menciptakan SDM yang handal dalam menghadapi tantangan teknologi yang modern.

1. **Metode dalam Analisis Jabatan**

Analisis jabatan merupakan kegiatan pengumpulan data tentang jabatan yang dilakukan oleh organisasi dan kemudian dianalisis untuk berbagai keperluan. Berhubung jenis data dan informasi sangat banyak jenisnya, maka penggunaannya dapat dipakai untuk tujuan yang sama atau berbeda. Misalnya, data yang digunakan untuk memperkirakan kebutuhan karyawan di masing-masing bidang. Untuk menganalisis jabatan diperlukan pengetahuan, keahlian dan kemampuan serta pengalaman yang cukup agar tugas ini tidak menimbulkan informasi yang menyebabkan perencanaan SDM tidak tepat dalam pelaksanaannya.

Pengumpulan informasi tentang sebuah jabatan dapat dilakukan dengan menggunakan sejumlah teknik tertentu. Berikut ini adalah beberapa metode pengumpulan data yang lazim digunakan oleh analisis jabatan untuk memperoleh data dan informasi jabatan.

1. Angket Terstruktur

Seperti dalam sebuah penelitian pada umumnya dimana untuk pencapaian tujuan dalam memperoleh informasi maka, dibutuhkan sebuah acuan dengan daftar pertanyaan berupa angket, penyajiannya berupa prilaku kerja. Tehnik ini juga di sebut dengan daftar pertanyaan. Cara ini berfokus pada hasil kerja dengan tugas-tugas tertentu. Di sisi lain, perilaku kerja berfokus pada bagaimana sebuah pekerjaan dilakukan. Ini merupakan *worker-oriented approach*.[[7]](#footnote-8)

1. Wawancara

Wawancara adalah komunikasi yang dilakukan dengan pertanyaan dan jawaban untuk menemukan informasi sesuai dengan kebutuhan orang yang memberi pertanyaan. Komunikasi dilakukan dengan cara terbuka dimana analis mengandalkan uraian dari apa yang ia kerjakan.

1. Pengamatan

Dalam teknik ini, analisis mengamati apa yang dilakukan oleh karyawan atau sekelompok karyawan tanpa diketahui oleh karyawan yang sedang di amati, pengamat melihat berbagai kegiatannya tentang, apa, bagaimana dan mengapa pekerjaan itu dilakukan. Seorang ahli manajemen juga menambahkan pendapat mengenai pengamatan oleh karyawan dengan dua cara yaitu dengan mengamati perilaku karyawan dilakukan secara langsung dan tidak langsung.

Secara langsung, analisis jabatan melihat karyawan dengan cermat apakah yang dikerjakannya telah sesuai dengan tugas atau uraian pekerjaan, sedangkan secara tidak langsung adalah dengan mempelajari catatan tersembunyi (*track record*)karyawan sebagai upaya cek silang.[[8]](#footnote-9)

1. Catatan karyawan

Dengan metode ini analisis menyandarkan diri pada informasi yang berasal dari catatan karyawan tentang apa, mengapa, dan baagaimana ia melakukan pekerjaan.

Dalam uraian lainya tentang teknik ini mengemukakan bahwa:

Metode catatan karyawan memberikan informasi yang akurat dan tepat seperti kejadian per bulan, per minggu, per hari, tanggal dan jam berapa pekerjaan dilaksanakan, dengan syarat:

* Sejak semula karyawan telah diwajibkan membuat catatan harian tentang apa yang mereka kerjakan dan apa masalah yang mereka temukan,
* Mencakup kurun waktu yang relatif panjang.[[9]](#footnote-10)

1. Pandangan karyawan senior

Dalam kegiatannya, pengumpulan informasi dilakukan dengan meminta pendapat dari karyawan senior berupa pandangan mengenai kegiatan karyawan dan jabatan yang sedang dianalisis. Sebaiknya pengumpulan informasi tersebut di peroleh dari karyawan senior yang dianggap di segani dalam organisasi. Pendekatan dengan cara ini akan lebih mempermudah memperoleh informasi dimana dengan memanfaatkan karyawan senior yang di jadikan sumber informan yang tentunya lebih cenderung memiliki kedekatan dengan karyawan-karyawan untuk mengetahui kegiatan-kegiatan mereka. Dari tehnik ini juga diperkuat oleh pendapat lain dengan menambahkan pandangan pejabat serta atasan langsung. Dengan mengemukakan keuntungan dari pendekatan ini adalah:

* Pengetahuan, keahlian dan pengalaman kedua kelompok tersebut menjadikan infomasi yang diperoleh menjadi semakin lengkap
* Interaksi yang terjadi di antara pejabat, karyawan senior atau atasan langsung dengan analisis pasti memperkaya pandangan tentang pekerjaan yang dianalisis, suatu keunggulan dibandingkan dengan teknik wawancara dengan salah satu pihak saja.[[10]](#footnote-11)

1. Teknik kombinasi

Tehnik ini menggabungkan semua teknik yang dikemukakan diatas sebagai bagian untuk memudahkan informasi sesuai dengan keadaan jabatan dalam organisasi yang akan dianalisis sehingga meningkatkan kualitas informasi.

1. Teknik Benchmarking

Metode ini adalah metode dengan memilih satu perusahaan yang diambil sebagai acuan atau contoh untuk ditiru. Terutama untuk perusahaan yang baru berdiri, biasanya dipilih satu perusahaan sebagai acuan, sehingga struktur organisasi, struktur jabatan dan uraian jabatan disusun seperti di perusahaan contoh dengan atau tanpa penyesuaian. Misalnya, untuk mendirikan satu organisasi/perusahaan yang baru, dapat memilih dan mencontoh struktur organisasi dan jabatan di universitas lain yang dianggap cukup baik.

1. Teknik Studi Organisasi

Metode studi organisasi adalah penyusunan struktur organisasi dan jabatan berdasarkan visi, misi, tujuan dan tugas pokok organisasi, yang kemudian diurai menjadi tugas pokok dan fungsi-fungsi organisasi, hingga rumusan uraian jabatan dan syarat jabatan.

Ilustrasi mengenai administrasi Pemerintahan, bahwa setiap departemen mempunyai tugas pokok, yang kemudian diperinci menjadi beberapa fungsi. Satu fungsi atau lebih menjadi tugas pokok Direktorat Jenderal yang kemudian dirinci menjadi fungsi-fungsi Direktorat Jenderal. Satu fungsi Direktorat Jenderal atau lebih menjadi tugas pokok Direktorat. Demikian seterusnya dirinci sampai kepada unit organisasi yang terkecil seperti Seksi atau Sub Bagian. Lebih lanjut dirumuskan uraian jabatan dan syarat untuk setiap jabatan, baik jabatan struktural maupun jabatan fungsional atau jabatan profesional.

Dengan demikian teknik yang digunakan dalam analisis jabatan harus lebih dari sekedar mencatat kebiasaan kegiatan pegawai yang ada dan menyesuaikan dengan kondisi pegawai ketika dilakukan analisis jabatan. Dalam menganalisa teknik yang dilakukan tidak hanya berpatok pada satu metode saja tetapi dapat pula dilakukan dengan mengombinasikan metode satu dengan yang lainnya.

1. **Pelaksanaan Analisis Jabatan**

Dengan mengambil metode kombinasi, analisis jabatan di setiap organisasi sebaiknya dilakukan oleh unit tersendiri yang berfungsi melakukan analisis jabatan di organisasi tersebut. Dengan kata lain, di setiap organisasi perlu dibentuk satu unit yang berfungsi melakukan analisis jabatan. Tergantung pada struktur dan sistem pembagian tugas organisasi, unit analisis jabatan tersebut dapat disusun sebagai bagian dari unit tertentu misalnya pada Biro Organisasi dan Tatalaksana, Devisi Administrasi dan lain-lain. Misalkan di setiap organisasi di bentuk Bagian Analisis Jabatan dengan seorang Kepala Bagian dan beberapa orang staf.

Analisis jabatan di suatu perusahaan atau organisasi pada dasarnya harus dilakukan oleh perusahaan sendiri. Namun, untuk melakukan analisis jabatan yang sifatnya menyeluruh, organisasi atau perusahaan dapat menggunakan jasa konsultan. Namun hasilnya tidak akan memuaskan bila seluruh pelaksanaan analisis jabatan tersebut diserahkan seppenuhnya kepada konsultan. Penggunaan konsultan akan memberikan hasil optimal hanya bila didukung oleh partisipasi aktif dan keterlibatan langsung dari unit-unit dan pejabat-pejabat tertentu di organisasi yang bersangkutan.

Dalam pelaksanaan analisis jabatan diperlukan kegiatan tersistematis dengan asumsi bahwa analisis jabatan diselenggarakan di dalam suatu perusahaan berkelanjutan atau perusahaan yang telah siap beroperasi. Adapun langkah-langkah yang digunakan adalah:

Langkah 1, pemimpin organisasi dalam hal ini Kepala kantor Kementrian Agama menentukan tujuan analisis jabatan, misalnya untuk penataan organisasi, perencanaan karier, atau peninjauan kembali sistem penggajian, atau untuk tujuan evaluasi kinerja.

Langkah 2, Kepala Bagian Analisis Jabatan dan beberapa pimpinan unit organisasi lainnya memberikan informasi kepada konsultan mengenai tujuan, struktur, dan hal-hal lain mengenai organisasi di Kementrian Agama.

Langkah 3, Staf Bagian Analisis Jabatan bersama konsultan menyusun daftar jabatan yang ada, dikelompokkan menurut Kamus Jabatan Indonesia (KJI).

Langkah 4, Bagian Analisis Jabatan bersama konsultan menyusun daftar pertanyaan untuk staf/karyawan sesuai dengan tujuan analisis jabatan. Daftar pertanyaan tersebut diujicobakan kepada beberapa orang pejabat dan staf, kemudian dilakukan penyempurnaan seperlunya.

Langkah 5, Bagian analisis Jabatan bersama konsultan menyusun rencana pelaksanaan wawancara dan pengumpulan informasi, termasuk pejabat struktural dan staf yang akan diwawancarai serta jadwal dan anggaran biaya.

Langkah 6, Kepala Kantor Kementrian Agama selaku pimpinan tertinggi organisasi atau pejabat lain yang bertindak atas namanya menerbitkan surat keputusan mengenai pelaksanaan analisis jabatan kemudian memberikan surat edaran kepada Kepala-Kepala Unit mengenai pelaksanaannya. Komitmen pimpinan seperti itu ternyata sangat diperlukan dalam setiap pelaksanaan analisis jabatan.

Langkah 7, para Staf Bagian Analisis Jabatan dan konsultan, dibantu oleh beberapa staf dari unit-unit yang lain, melakukan pengumpulan informasi dan wawancara.

Langkah 8, konsultan bersama staf Bagian Analisis Jabatan menganalisa informasi yang telah dihimpun dan menyusun kesimpulan dan saran.

Bila di suatu organisasi atau perusahaan belum dibentuk Bagian atau Unit yang secara eksplisit berfungsi melakukan analisis jabatan beranggotakan wakil-wakil dari beberapa unit yang secara langsung atau tidak langsung terkait dengan penggunaan hasil analisis jabatan.

Sesuai atau tidaknya proses yang dilakukan dalam analisis jabatan, harus diukur dengan aplikasi informasi yang diperoleh. Beberapa proses yang dilakukan dapat dikatakan berhasil bila bermanfaat untuk peningkatan kualitas SDM, sehingga setiap karyawan yang ada dalam perusahaan mampu lebih mengoptimalkan kontribusinya, ke arah pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan

Para manajer SDM, specialis, dan para manajer umum mengetahui bahwa analisis pekerjaan mempunyai banyak kegunaan. Sebagian percaya bahwa analisis pekerjaan harus diselenggarakan tanpa suatu keragu-raguan.

Analisis jabatan sangat membantu organisasi terutama pada kegiatan berikut:

1. Rekrutmen dan seleksi. Informasi analisis jabatan membantu petugas perekrutan untuk mencari dan menemukan para pelamar yang benar untuk organisasi. Untuk mendapatkan karyawan yang benar, pemilihan cara tes harus dapat menilai secara kritis kemampuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Informasi ini datang dari analisis jabatan.
2. Pelatihan dan pengembangan karier. Sudah diketahui kebutuhan keterampilan untuk suatu pekerjaan adalah penting merancang program pelatihan yang efektif. Lebih dari itu, pelatihan dapat membantu karyawan berpindah/mutasi karier secara efisien. Hal ini dapat terpenuhi dengan informasi dari analisis jabatan.
3. Kompensasi. Kompensasi pada umumnya terkait dengan tugas-tugas dan tanggung jawab suatu pekerjaan, sehingga besarnya kompensasi menuntut penilaian akurat dari berbagai jenis pekerjaan.
4. Perencanaan strategis. Bahwa analisis jabatan adalah alat penting di dalam suatu organisasi secara keseluruhan sebagai awal dari perencanaan strategis. Analisis jabatan yang efektif dapat membantu organisasi untuk mengubah, mengurangi atau mengatur kembali jabatan dan alur jabatan . untuk menyesuaikan dengan perubahan lingkungan yang tidak pasti.

Jelaslah bahwa penggunaan langkah-langkah dalam analisis jabatan yang baik dapat mengoptimalkan keseluruhan aktifitas SDM dalam pelaksanaan kegiatan organisasi. Dengan mengikuti prosedur yang ada maka informasi penting bagi perusahaan atau organisasi untuk mengevaluasi kegiatannya dan menentukan apakah tujuan dan kepuasan dapat tercapai.

1. **Hakekat Tata Kelola Kepegawaian**
2. **Konsep Tata Kelola Kepegawaian**

Tata kelola kepegawaian memegang peranan yang sangat penting dalam kegiatan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Dalam hal ini tata kelola kepegawaian meliputi perencaan, pengelolaan dan pengawasan Pegawai, sehingga mereka dapat menjalankan tugasnya secara efektif dan efisien.

Tata kelola kepegawaian dalam istilah manajemen biasa juga disebut sebagai manajemen kepegawaian, tata personalia atau pembinaan, sebab walaupun istilah-istilah tersebut nampaknya berbeda namun pengertiannya sama. M. Manullang mendefinisikan mengenai pengertian manajemen kepegawaian dalam bukunya yang berjudul “Dasar-Dasar Manajemen”, bahwa manajemen kepegawaian (*personnel management*) adalah seni dan ilmu perencanaan, pelaksanaan dan pengontrolan tenaga kerja untuk tercapainya tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu dengan adanya kepuasan hati pada diri para pegawai”.

Tata kelola kepegawaian merupakan penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan pembinaan Sumber Daya Manusia untuk mencapai tujuan baik tujuan-tujuan individu ataupun organisasi.

Dalam pengertian lain juga menjelaskan bahwa manajemen personalia atau tata kelola kepegawaian adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat.

Pendapat lain juga mengemukakan tentang tata kelola/manajemen kepegawaian sebagai seni memilih pegawai-pegawai baru dan mempekerjakan pegawai-pegawai lama sedemikian rupa sehingga dari tenaga kerja itu diperoleh mutu dan jumlah hasil serta pelayanan yang maksimum.

Dari beberapa definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa tata kelola kepegawaian adalah aktivitas yang dilakukan dalam suatu organisasi dengan pemberdayaan kemampuan pegawai dalam suatu kegiatan untuk pencapaian tujuan organisasi/perusahaan.

1. **Tujuan Tata Kelola Kepegawaian**

Dengan adanya tata kelola kepegawaian yang diselenggarakan oleh Bagian Kepegawaian, pemberdayaan Pegawai Negeri Sipil secara efektif dan efisien dapat terwujud dan mampu menghasilkan pegawai dalam kualitas dan kuantitas yang dapat dipertanggungjawabkan. Berkaitan dengan hal tersebut maka tata kelola kepegawaian yang dalam pelaksanaannya harus dipenuhi syarat-syarat sebagai suatu ciri yang seharusnya ada dalam melaksanakan aktivitas-aktivitas bidang kepegawaian sebagai berikut :

* 1. [Pelaksanaan tata kelola kepegawaian](http://kabar-pendidikan.blogspot.com/2011/11/pengertian-manajemen-kepegawaian.html) harus dilandasi suatu manajemen yang berdasarkan ilmiah, yaitu mengandung unsur-unsur manajemen dalam pelaksanaannya.
  2. Pembinaan pegawai diarahkan ke produktifitas kerja yang dapat menimbulkan efektifitas dan efisiensi kerja.
  3. Pembinaan efektifitas dan efisiensi kerja ke arah pengaturan dan pengusahaan secara maksimal dilakukan dengan jalan memberikan pendidikan dan latihan kerja. Hal ini dilakukan baik pada permulaan maupun dalam rangka tugasnya untuk pemupukan dan perkembangan kemampuan tehnik dan kemampuan manajer untuk mewujudkan mental yang baik, rasa kesatuan dan keutuhan. Dimana perlu diadakan pembinaan kesejahteraan sosial para pegawai dan keluarga serta jaminan keamanan bekerja dengan baik selama bekerja maupun sebelumnya.
  4. Penempatan pegawai berdasarkan prinsip *‘The right man on the right place’*. Dengan adanya prinsip tersebut diharapkan Bagian Kepegawaian dapat menciptakan suasana kerja yang mendukung bagi para pegawai untuk mengembangkan kemampuan mereka.
  5. Pengambilan tindakan disiplin terhadap pegawai yang tidak menjalankan tugasnya sebagaiamana mestinya, sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.
  6. Bagi masing-masing pegawai diusahakan adanya pemeliharaan kesehatan fisik dan mental.
  7. Menciptakan dan memelihara hubungan yang baik antara atasan dan bawahan, maupun antara para pegawai di lingkungan unit kerja mereka.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa [tujuan dari tata kelola kepegawaian adalah](http://kabar-pendidikan.blogspot.com/2011/11/pengertian-manajemen-kepegawaian.html) :

* 1. Memanfaatkan secara optimal sumber tenaga pegawai dalam organisasi dengan penempatan pegawai yang layak dan menjamin kerja yang efektif.
  2. Kesemuanya mencakup kerjasama dengan mempertimbangkan hubungan antar manusia dan kebutuhan perorangan serta kelompok, sehingga setiap pegawai terdorong untuk memberikan sumbangan yang terbaik bagi efektifnya pelaksanaan pekerjaan.

1. **Fungsi dalam Tata Kelola Kepegawaian**

manajemen dan tata kelola kepegawaian adalah satu dan tidak dapat dibedakan satu sama lain. Tata kelola kepegawaian menjadi bagian dari manajemen ilmiah, terutama dalam hubungannya dengan employment, ujian, penempatan, penentuan upah dan penilaian hasil kerja. Pengelolaan yang baik berarti memperoleh hasil yang efektif melalui orang-orang. Manajer yang berhasil mendapatkan orang-orang untuk diajak bekerja sama, bukan karena ia mempunyai kekuasaan terhadap mereka dan dapat memerintahkan untuk melaksanakan pekerjaan yang dikehendakinya, akan tetapi karena ia merupakan seorang pemimpin yang dicintai oleh orang-orang bawahannya, sehingga orang-orang ini suka bekerja dengan giat dan sebaik-baiknya. Mendapatkan kerja sama yang ikhlas dari bawahan merupakan persoalan manajemen serta untuk meningkatkan fungsi-fungsi tata kelola dalam kepegawaian.

pengelolaan memberikan instruksi-instruksi yang jelas dan latihan-latihan yang efektif, sehingga orang-orang tersebut mengetahui dan cakap serta terampil mengerjakan apa yang diharapkan. Dalam kegiatannya juga mengawasi hasil-hasil pekerjaan dari orang-orang bawahan secara terus menerus dan memberitahukan bagaimana sebaiknya mereka harus bekerja. Mengelolanya harus terus menerus berusaha mencapai hasil pekerjaan yang lebih baik, dengan jalan mendorong, mengajak, memberi semangat dan motivasi.[[11]](#footnote-12)

Sehubungan dengan perumusan tersebut, maka fungsi-fungsi atau kegiatan-kegiatan dari tata kelola kepegawaian meliputi :

* 1. Pengembangan struktur organisasi untuk melaksanakan program kepegawaian termasuk didalamnya tugas dan tanggung jawab dari setiap pegawai yang ditentukan dengan jelas dan tegas.
  2. Penggolongan jabatan yang sistematis dan perencanaan gaji yang adil dengan mempertimbangkan adanya saingan yang berat dari sektor swasta.
  3. Penarikan tenaga kerja yang baik
  4. Seleksi pegawai yang menjamin adanya pengangkatan calon pegawai yang cakap dan penempatannya dalam jabatan-jabatan yang sesuai.
  5. Perencanaan latihan jabatan dengan maksud untuk menambah keterampilan pegawai, memotivasi semangat kerja dan mempersiapkan mereka untuk kenaikan pangkat.
  6. Penilaian kecakapan pegawai secara berkala dan teratur dengan tujuan meningkatkan hasil kerjanya dan menentukan pegawai-pegawai yang cakap.
  7. Perencanaan kenaikan pangkat yang didasarkan atas kecakapan pegawai dengan adanya sistem jabatan, di mana pegawai-pegawai yang baik ditempatkan pada jabatan-jabatan yang sesuai dengan kecakapannya, sehingga mereka dapat mencapai tingkat jabatan yang paling tinggi.
  8. Kegiatan-kegiatan untuk memperbaiki hubungan antar manusia
  9. Kegiatan-kegiatan untuk memelihara dan mempertahankan moril serta disiplin pegawai.

Maka selanjutnya dapat disimpulkan bahwa fungsi dalam tata kelola kepegawaian mencakup peningkatan kualitas internal dalam organisasi dengan menghasilkan tenaga kerja yang baik, memotivasi semangat kerja, meningkatkan hasil kerjanya yang membawa pada keberhasilan tercapainya tujuan organisasi.

1. **Upaya Meningkatkan Kualitas Pegawai.**

Kesejahteraan perusahaan belum mampu terwujud dengan maksimal jika prosedur tata kelola perusahaan yang tidak dijalankan secara sistematis. Tata kelola kepegawaian yang baik merupakan dasar mewujudkan kesejahteraan perusahaan atau organisasi yang sedang dijalankan dengan tujuan tertentu. Tiap organisasi harus menentukan bagaimana pegawai harus maju dengan wajar dari suatu pekerjaan ke pekerjaan yang lain, bagaimana menejemen harus menyadari pengelolaan pegawai yang baik dengan melihat keadaan terlebih dahulu.

Dalam sebuah organisasi, walaupun telah direkrut melalui seleksi yang baik, namun dalam melaksanakan tugasnya masih selalu menghadapi persoalan yang tidak dapat diselesaikan sendiri. Dalam hal masih ada kekurangan kemampuan dan keterampilan pegawai. Dalam hal ini manajer atau pemimpin dapat mengirim pegawainya dalam suatu program pelatihan yang diselenggarakan secara khusus. Program seperti itu dapat dilakukan di luar atau di dalam organisasi.

Meningkatkan kualitas pegawai dapat dilakukan dengan berbagai cara namun, sebelumnya beberapa hal yang harus di perhatikan dalam meningkatkan kualitas pegawai diantaranya adalah:

1. Pengetahuan dan kemampuan

Pengetahuan di perlukan untuk lebih meningkatkan kualitas pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Pengetahuan diperoleh melalui pendidikan formal maupun diklat kepegawaian yang di ikuti. Dengan mengetahui standar pengetahuan dan kemampuan yang di miliki oleh pegawai, penempatan tugas akan lebih mudah dilakukan.

1. Pengalaman kerja

Agar dapat melaksanakan tugas-tugas pokok, pengalaman kerja juga perlu untuk diketahui pengalaman kerja apa yang diperoleh sebelumnya yang diperlukan agar tugas-tugas pokok yang dipangku sekarang dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya, jumlah pengalaman kerja yang diperlukan tidak terbatas.

1. Kedisiplinan

Melakukan berbagai aktivitas dimana pun, masalah kedisiplinan perlu untuk dijadikan sebagai acuan dalam peningkatan kualitas baik pekerjaan maupun kegiatan lain yang memiliki tujuan tertentu. Dalam hal ini seluruh unsur yang menjadi subyek atau pelaku dalam sebuah pekerjaan dituntut untuk bisa menerapkan konsep kedisiplinan. Jika dalam diri seorang pegawai mampu menerapkan kedisiplian maka kualiatas pegawai akan meningkat sesuai dengan yang diharapkan.

Dapat dilihat ciri-ciri pendisiplinan yang efekif adalah:

1. Karyawan/pegawai tahu adanya “aturan main” dan memahaminya dengan baik.
2. Supervisor menerapkan pendekatan pemecahan masalah dalam pendisiplinan, bukan pendekatan yang menghukum.
3. Tindakan pendisiplinan dilakukan sesegera mungkin
4. Tindakan pendisiplinan tidak memihak, fair, dan konsisten.
5. Adanya tindak lanjut.

Aturan main seperti yang telah dikemukakan sebelumnya, informasi yang lengkap dan akurat penting artinya dalam pendisiplinan karyawan. Jika karyawan diharapkan mengetahui tingkat kinerja yang diinginkan, mereka juga memiliki hak untuk mengetahui peraturan perusahaan yang mengatur perilaku mereka.[[12]](#footnote-13)

1. Karakter personal

Karakter merupakan ciri khusus seseorang, watak atau tingkah laku yang dimiliki oleh seseorang baik yang berasal dari pengaruh lingkungan ataupun bawaan sejak lahir. Untuk melaksanakan tugas-tugas pokok dalam organisasi karakter personal diperlukan bagi setiap pegawai terhadap pelaksanaan tugasnya.

1. Absensi

Pemimpin atau manajer harus menerapkan semua intervensi yang berlaku untuk pegawai yang terlambat dan pegawai yang sering absen. Penting untuk menerapkan kebijakan-kebijakan dengan tegas kebijakan-kebijakan yang ada dalam organisasi atau perusahaan. Kebijakan tertulis yang merinci konsekuensi dan masalah yang berkaitan dengan absensi akan lebih mendisiplinkan pegawai dan membawa pada kualitas hasil kerja pegawai.

1. Evaluasi

Evaluasi hasil kerja pegawai dilakukan untuk memberikan penilaian terhadap hasil kerja atau prestasi kerja yang dilakukan oleh individu. Dengan adanya evaluasi kerja langkah-langkah untuk melakukan perbaikan kinerja di periode berikutnya akan mudah dilakukan. Dengan adanya evaluasi ini secara sadar pegawai akan lebih meningkatkan kualitas kinerjanya.

Evaluasi mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Evaluasi menunjukkan keterampilan dan kompetensi pekerja yang ada sekarang ini kurang cukup sehingga dikembangkan program. Efektivitas pelatihan dan pengembangan dipertimbangkan dengan mengukur seberapa baik pekerja yang berpartisipasi mengerjakan evaluasi kinerja.[[13]](#footnote-14)

Merujuk pada penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa, untuk meningkatkan kualitas pegawai yang perlu diperhatikan pada dasarnya adalah bagaimana kualitas dari seorang pemimpin yang merupakan dasar dari terbentuknya Sumber Daya Manusia yang bernilai guna sehingga membawa pengaruh yang baik bagi organisasi.

1. Simanjuntak, Payaman J, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, (Jakarta; Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia), 2005, h. 40 [↑](#footnote-ref-2)
2. Veithzal, Rivai. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, (Jakarta; Raja Grafindo Persada, 2004), h.108 [↑](#footnote-ref-3)
3. Strauss George&Sayles Leonard. *Manajemen Personalia*, (Jakarta; PT Karya Unipress, 1986), h. 10 [↑](#footnote-ref-4)
4. Veithzal, Rivai. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, (Jakarta; Raja Grafindo Persada, 2004), h.110 [↑](#footnote-ref-5)
5. Ibid, h. 112 [↑](#footnote-ref-6)
6. Simanjuntak, Payaman J, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, (Jakarta; Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2005), h. 56 [↑](#footnote-ref-7)
7. Marwansyah, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Bandung; Alfabeta 2012), h. 63 [↑](#footnote-ref-8)
8. Veithzal, Rivai. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, (Jakarta; Raja Grafindo Persada, 2004), h. 122 [↑](#footnote-ref-9)
9. Strauss George&Sayles Leonard. *Manajemen Personalia*, (Jakarta; PT Karya Unipress, 1986), h. 124 [↑](#footnote-ref-10)
10. Veithzal, Rivai. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, (Jakarta; Raja Grafindo Persada, 2004), h. 124 [↑](#footnote-ref-11)
11. 5.<http://vatmawatigeool.wordpress.com/perumusan-dan-fungsi-fungsi-administrasi-kepegawaian/> diakses pada tanggal 23 Mei 2013 [↑](#footnote-ref-12)
12. Dharma, Agus. *Manajemen Supervisi,* (Jakarta; PT. Raja Grafindo Persada, 2004), h. 397 [↑](#footnote-ref-13)
13. Wibowo. *Manajemen Kinerja*, (Jakarta; PT. Raja Grafindo Persada, 2007), h. 352 [↑](#footnote-ref-14)